

中小企業における 職場復帰支援プログラムの作成事例 ①

京都産業保健推進センター メンタルヘルス対策支援センター 促進員 ● 篠原 耕一

メンタルヘルス対策支援センターは、国（厚生労働省）の事業として、各都道府県ごとに精神科医師、臨床心理士、産業カウンセラー、社会保険労務士などが連携し、企業の皆様からのご要望に応じて職場のメンタルヘルス対策の支援を行っています。

平成21年からの4年間は、メンタルヘルス不調の予防（取組み方法の助言やセルフケア研修）、早期発見（主に管理職研修）、休職された方への対応（職場復帰支援プログラム作成の助言）を三本柱として支援してまいりましたが、本年度は「管理職研修」と「職場復帰支援プログラムの作成支援」が重点支援事項となっております。そこで今回より「職場復帰支援プログラムの作成支援」について、支援させていただいた事例をご紹介します。

1. 職場復帰支援プログラムとは

職場で休職される方が生じた場合、大きな会社組織であれば、仕事の割り振りを行い、そして休職される方に対しては、人事部門、管理職、産業保健スタッフの方々がそれぞれの役割に沿って、休職時、休職中、復職判定時、復職後のケアと、一連の流れ（職場復帰支援プログラム）や、休職にあたっての手続きなどのルール（就業規則等社内規程）が明確化されている場合がほとんどであると思います。

そういった流れやルールを持ち合わせていない会社組織においては、その都度対応を考えていくことになり、メンタルヘルス不調による休職については、各都道府県のメンタルヘルス対策支援センターをご活用いただくことができます。

これまでご相談を受けてきた例の中には「これまで本当によく頑張ってくれた。十分に休養し、よくなったら戻ってきて欲しい」というものもありました。

会社のトップをはじめ、上司や周囲の方々から復職を望まれている場合ですが、こうした場合であっても、会社組織として何ら対応されないでいると、あっという間に休職期間が満了して雇用契約が終了し、せっかくの人財を失うことになってしまいます。

一方で、このような事例では、トップの方や担当者の方が、こちらから差し上げる助言や提案を受け入れて下さる場合が多く、会社組織との共同作業が進みやすく、支援のやりがいもあり、実践的な職場復帰支援プログラムの完成へとつながっていきます。

具体的には、まず休職から復職に至るまでのプロセスや要件を明確にさせていただき、会社としてできる限りの支援を行うことを、ご家族を含め休職される方に伝えていただくことでゆっくりと静養できる環境をつくり、ご本人の仕事内容（役割）や職場環境等の情報を具体的に伝えることにより主治医ならびに産業医（産業医を選任されていない規模50名未満の事業場であれば地域産業保健センターの活用）との連携を密にして

その意見を尊重し、加えて復職可とする具体的基準をあらかじめ示し、できれば試し期間または復職プランを設けてその期間中に行うことを段階的に示し、休職期間中を含めキーマンになれる方に連絡や支援の窓口となっていたきながら対応を進めます。

長くなりましたが、これらを文章でまとめたものが職場復帰支援プログラムです。実際の支援活動では、プログラム作成と平行して休職者対応を行うこともあり、その場合はより実用的なものができることがあります。

実用的な職場復帰支援プログラムができたからといって、職場復帰に確実に繋がっていく訳ではありませんが、こうしたプログラムづくりができる土壌（会社組織と共同作業ができる事例）では、復職され、その後のケアまでご相談いただける例が多いのも事実です。

2. 職場復帰支援プログラムの活用例

ある会社の人事担当の方からのご相談で、「メンタルヘルス不調が原因で欠勤や遅刻を1年以上繰り返している社員がおり、経営陣からは退職を勧奨するか、正社員からパートタイマーへの身分変更を行うように指示を受けている。どのように対応すればよいか」というものがありました。担当の方のお話によると、会社の決まりでは1カ月を超えて欠勤した場合に休職させることになっており、今回の場合は要件に該当しないので休職はさせておらず、かつ、出勤日の3分の2以上出勤すれば基本給は全額支給される決まりがあるためこれまで給料も全額支給してきた、とのことでした。多くのパートタイマーの方々を指揮する立場にある方が欠勤・遅刻を繰り返していることで、職場の士気も下がっており、人事担当者として苦慮しているというものでした。

病気が原因で欠勤や遅刻が多発しているのであれば、退職・身分変更という人事上の問題以前に、その原因となっている病気への対応を考えねばなりません。

就業規則を見せていただいたところ、休職命令発

動の要件として「その他、会社が必要と認めるとき」という規定があり、まずこの規定をもとに治療に専念いただいてはどうかとご提案しました。経営陣の承諾も得ることができ、規則により6カ月の休職へとつなげていただきました。その間、担当の方と職場復帰支援プログラムづくりを始め、休職期間の半分である3カ月後の状況を見て、可能であれば「リワーク支援」を受けていただくということになりました。復職に向けたトレーニングを実施するリワーク支援は医療機関でも実施されていますが、このとき活用いただいたリワーク支援は都道府県障害者職業センターが実施しているもので、在職中（雇用保険被保険者）であれば無料で利用できます。同じ苦しみを持つ休職者同士が集まる「場の力」が苦しみを癒す効果は大きく、障害者職業センターのリワーク支援では、一人ひとりに支援の担当者が就いて親身になって対応され、職場への再適応だけでなく、心の問題について学習する機会も設けられています。

結果として3カ月の休養と3カ月のリワーク支援の後に復職されましたが、担当の方から、「休職の前後で、特にリワーク支援を活用してから劇的に考え方が変わったようです。当初、休職発令にも反感を持っていたようですが、復職時には自ら職場の一人ひとりに、お菓子を手に挨拶にまわってくれました」と嬉しそうにご報告をいただきました。

職場復帰支援プログラムを策定し、それぞれが受け持つ時系列な役割やさまざまな基準を設け、リワーク支援等活用できる有用な資源を盛り込むことは、担当者や上司、周囲の方々の支援を円滑にし、心身の負担を和らげることになります。そして何よりも、一番苦しんでいる休職者やそのご家族を孤立させないという、職場復帰支援にあたってもっとも大切な効果も発揮されます。

メンタルヘルス対策支援センターでは、本年度、職場復帰支援プログラムの作成支援を重点的に行っております。積極的なご活用をどうぞよろしくお願い致します。

47 都道府県に設置している各センターのお問い合わせ先は、(独) 労働者健康福祉機構の HP 内にある全国のメンタルヘルス対策支援センター一覧 (<http://www.rofuku.go.jp/yobo/mental/tabid/114/Default.aspx>) でご確認ください。